

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконала ст.гр.
МЕНз-41
Голован С.
підпис

Науковий керівник:
д.ф., доцент
Труш І.М
підпис

Кваліфікаційну роботу допущено до
захисту «___» _____ 20__р.

Завідувач кафедри

підпис

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

ЗМІСТ

ЗМІСТ	2
ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1	6
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
РОЗДІЛ 2.	14
АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	14
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства як об'єкта управління	14
2.2. Оцінка ефективності функціонування системи менеджменту	22
РОЗДІЛ 3.	29
ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	29
ВИСНОВКИ.....	39
СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ.....	Помилка! Закладку не визначено.

ВСТУП

Актуальність проблеми. Сьогодні будівельна галузь України стикається з низкою складних викликів: нестабільна економічна ситуація, зростання цін на ресурси, дефіцит кваліфікованих кадрів, часті зміни законодавства, а також значний вплив воєнних дій на ринок праці та логістику. В умовах такої нестабільності та високої конкуренції ефективне управління стає ключовим фактором виживання та розвитку підприємств. Саме тому зростає потреба у вдосконаленні системи менеджменту, яка повинна бути не лише гнучкою та адаптивною, а й орієнтованою на досягнення стратегічних цілей.

Особливість будівельної сфери полягає у високій проектній складності, необхідності точного планування ресурсів, управління строками виконання робіт та узгодження дій великої кількості учасників процесу. Усе це потребує якісної системи управління, яка забезпечує координацію, контроль та аналіз ефективності виробничої діяльності. Удосконалення системи менеджменту дозволяє зменшити втрати часу і матеріалів, підвищити рівень відповідальності персоналу, поліпшити якість реалізації проєктів, а також оперативно реагувати на зовнішні зміни. Крім того, в умовах діджиталізації економіки та глобальної інтеграції зростає потреба у впровадженні інноваційних управлінських технологій, таких як проєктно-орієнтоване управління, автоматизація бізнес-процесів, системи контролю якості, що є складовою сучасного менеджменту. Таким чином, актуальність удосконалення системи менеджменту в будівельній галузі є беззаперечною, оскільки саме вона формує основу ефективного функціонування підприємства, його конкурентоспроможності та здатності до сталого розвитку в складному середовищі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблеми організації ефективного управління у будівництві знайшли відображення у працях провідних зарубіжних та вітчизняних учених: П. Друкера, Г. Мінцберга, І. Ансоффа, А. Томпсона, а також О. Амоші, С. Покропивного, Н. Глазунової, Ю. Бажала, Л. Федулової та інших.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи менеджменту на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети у роботі вирішено такі **завдання**:

- дослідити теоретичні засади формування системи менеджменту на підприємстві;
- проаналізувати особливості функціонування системи управління будівельного підприємства;
- дати організаційно-економічну характеристику підприємства
- оцінити ефективність функціонування системи менеджменту
- запропонувати шляхи удосконалення системи менеджменту та оцінити очікувану ефективність запропонованих змін.

Об'єктом дослідження є підприємство, що здійснює господарську діяльність у сфері будівництва.

Предметом дослідження є процес удосконалення системи менеджменту на підприємстві.

Методи дослідження. У процесі написання кваліфікаційної роботи застосовано різноманітні методи дослідження, зокрема: метод аналізу і синтезу — для вивчення сутності системи менеджменту; економічного аналізу — для оцінки ефективності управлінської діяльності підприємства; структурно-логічний підхід — для виявлення причинно-наслідкових зв'язків у системі управління; SWOT-аналіз — для визначення сильних і слабких сторін менеджменту; економіко-математичне моделювання — для обґрунтування ефективності запропонованих рішень.

Практична значимість результатів дослідження полягає у можливості впровадження запропонованих заходів у діяльність СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» з метою покращення управлінської структури, підвищення продуктивності праці та адаптивності до змін зовнішнього середовища, результати дослідження будуть реалізовані на практиці.

Апробація результатів дослідження. За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему «Удосконалення системи управління

інноваційним розвитком підприємства в умовах післявоєнної перебудови: акцент на мотиваційні механізми» у збірнику VI Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (Тернопіль, ЗУНУ, травень 2025).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Менеджмент як складова сучасного господарювання є однією з ключових систем, що забезпечують ефективне функціонування підприємства. У широкому розумінні менеджмент визначається як система управління організацією, спрямована на досягнення поставлених цілей шляхом раціонального використання наявних ресурсів. Система менеджменту охоплює сукупність принципів, методів, форм і засобів, що забезпечують управління діяльністю підприємства на всіх рівнях його організаційної структури.

Сутність системи менеджменту полягає в комплексному підході до управління усіма складовими підприємства: персоналом, матеріально-технічними ресурсами, інформаційними потоками, фінансами та виробничими процесами. Головним завданням такої системи є забезпечення узгодженої діяльності всіх структурних підрозділів з метою досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства. Ефективна система менеджменту дозволяє не лише реалізовувати поставлені завдання, а й адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, що особливо актуально в умовах постійної економічної та політичної турбулентності.

Ключовими функціями системи менеджменту є планування, організація, мотивація та контроль. Планування забезпечує постановку цілей і визначення шляхів їх досягнення. Організація передбачає формування структури управління та розподіл обов'язків між працівниками. Мотивація спрямована на стимулювання персоналу до ефективної праці шляхом створення відповідних умов. Контроль полягає у вимірюванні фактичних результатів і порівнянні їх із запланованими. Саме взаємодія цих функцій створює цілісну та ефективну систему управління, яка дозволяє підприємству функціонувати як єдиний організм.

Особливе значення система менеджменту набуває у контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Раціональна побудова

управлінської структури, чіткий розподіл повноважень та відповідальності, ефективна комунікація між підрозділами сприяють підвищенню продуктивності, оптимізації витрат і зниженню ризиків. У сучасних умовах глобалізації та цифровізації система менеджменту також повинна забезпечувати гнучкість у прийнятті рішень, впровадження інноваційних рішень і швидке реагування на зміни зовнішнього середовища.

У будівельній галузі, де реалізація проєктів часто пов'язана зі складною координацією процесів, управління ризиками, дотриманням строків та стандартів якості, система менеджменту виконує вирішальну роль. Вона має враховувати специфіку проєктної організації праці, сезонність виконання робіт, високий рівень матеріалоємності та потребу в постійному оновленні технічної бази. Тому саме на будівельних підприємствах ефективність менеджменту безпосередньо впливає на рівень виконання контрактів, задоволення потреб замовників та прибутковість діяльності.

Система менеджменту є невід'ємною складовою управління будь-яким підприємством. Її ефективність визначає здатність організації до стратегічного розвитку, адаптації до ринкових умов і досягнення високих результатів. В умовах будівельної галузі важливість її удосконалення є особливо актуальною, адже від якості управління залежить не лише економічна стійкість підприємства, а й безпека, надійність і своєчасність реалізації будівельних проєктів.

Тип системи менеджменту та обраний підхід до її удосконалення мають вирішальне значення для забезпечення ефективної діяльності підприємства. У будівельній галузі, де управлінські рішення часто приймаються в умовах високої невизначеності, надзвичайно важливо забезпечити гнучкість управління, його адаптивність до змін, здатність до координації складних проєктів та оперативного реагування на ризики. Вибір раціональної організаційної структури, впровадження інноваційних інструментів та системний підхід до управління дозволяють забезпечити стабільність, високу якість виконання робіт і сталий розвиток підприємства. Удосконалення систем менеджменту не є одноразовим процесом — це постійна, динамічна діяльність, спрямована на

підвищення конкурентоспроможності та економічної результативності організації.

У контексті динамічного розвитку економіки та ускладнення внутрішньої структури підприємств, особливо в будівельній галузі, питання класифікації систем менеджменту та обґрунтування підходів до їх удосконалення є надзвичайно актуальним. Правильне розуміння типів систем менеджменту, принципів їх побудови та використання сучасних управлінських методів сприяє формуванню ефективної організаційної моделі, здатної забезпечити стабільність, гнучкість і результативність діяльності підприємства.

Системи менеджменту класифікують за різними ознаками. Зокрема, за функціональною спрямованістю виокремлюють загальні системи менеджменту (що охоплюють всі сфери управління) та спеціалізовані (які спрямовані на конкретні напрями — фінансовий, інноваційний, стратегічний, якісний тощо). За рівнем централізації управлінських рішень виділяють централізовані, децентралізовані та комбіновані системи. Також застосовується класифікація за організаційною структурою — лінійні, функціональні, матричні, дивізіональні, мережеві та проектно-орієнтовані системи управління.

У будівельній галузі найчастіше використовуються матричні та проектні системи, які дозволяють гнучко керувати різноманітними проектами, координувати міжфункціональні команди та забезпечувати високий рівень адаптації до змін середовища. Особливо актуальною є інтеграція елементів цифрового менеджменту, що базується на застосуванні сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, аналітики даних, автоматизованого планування та електронного документообігу.

Побудова ефективної системи менеджменту передбачає використання певних теоретико-методологічних підходів. Серед них найбільш поширеними є системний, процесний, ситуаційний, функціональний, стратегічний та інноваційний підходи. Системний підхід розглядає підприємство як цілісний організм із взаємопов'язаними елементами, процесний — фокусується на оптимізації бізнес-процесів, ситуаційний — передбачає адаптацію управління до

конкретних умов. Стратегічний підхід орієнтує управління на досягнення довгострокових цілей, а інноваційний акцентує увагу на безперервному вдосконаленні, новаціях та впровадженні технологій.

Принципи побудови систем менеджменту виступають методологічною основою, що забезпечує ефективне функціонування всієї організації. До базових принципів належать: цілісність, цілеспрямованість, ієрархічність, зворотний зв'язок, раціональний розподіл повноважень, адаптивність, ефективність, результативність та прозорість прийняття рішень. У будівельній сфері важливо дотримуватись принципів координації, контролю якості, управління проєктними ризиками та дотримання строків.

Важливу роль у сучасному менеджменті відіграють методи управління, серед яких: адміністративні (регламентація, нормування), економічні (планування, бюджетування, стимулювання), соціально-психологічні (мотивація, лідерство, внутрішні комунікації) та інноваційні (бенчмаркінг, аутсорсинг, agile-менеджмент, lean-менеджмент, управління знаннями). У будівництві все більшого поширення набувають такі підходи, як BIM-технології (інформаційне моделювання будівель), SCRUM у проєктному управлінні та хмарні сервіси для контролю ресурсів і документів.

Удосконалення системи менеджменту передбачає не лише перегляд її структури, а й цілісну трансформацію управлінської філософії підприємства. Це потребує поєднання класичних теоретичних засад і сучасних практик, з урахуванням галузевої специфіки, масштабів діяльності та стратегічних цілей організації. В умовах будівельної галузі ефективна система менеджменту має бути адаптивною, проєктно-орієнтованою, технологічно оснащеною та здатною до швидкого реагування на внутрішні та зовнішні виклики.

У сучасних умовах господарювання підприємства постійно стикаються з викликами, які вимагають оперативного реагування та адаптації системи управління. Удосконалення системи менеджменту не є формальною зміною, а об'єктивною необхідністю, що обумовлена цілим спектром зовнішніх та внутрішніх чинників, які впливають на ефективність управлінських процесів.

До зовнішніх чинників належать зміни у макроекономічному середовищі, коливання попиту на ринку, зростаюча конкуренція, державне регулювання, технологічний прогрес, глобалізаційні процеси та посилення інтеграційних зв'язків. Підприємства змушені оперативно реагувати на законодавчі зміни, нестабільність валютного курсу, коливання цін на ресурси, а також на зміни в очікуваннях і поведінці споживачів. У будівельній галузі особливе значення має також нормативно-технічна база, екологічні стандарти та безпекові вимоги, які постійно оновлюються й ускладнюються, змушуючи підприємства адаптувати свої внутрішні процеси.

Серед внутрішніх чинників провідну роль відіграють структурні недоліки в організації управління, застарілі управлінські моделі, низький рівень цифровізації, неефективна комунікація між підрозділами, слабка мотивація персоналу, недостатня стратегічна гнучкість та неузгодженість цілей. Наявність таких проблем призводить до зниження продуктивності, збільшення витрат, втрати часу та ресурсів. На будівельних підприємствах до того ж важливими стають чинники, пов'язані з координацією проєктних команд, сезонністю виконання робіт, постійною ротацією кадрів і складністю управління субпідрядними структурами.

Значення науково-технічного прогресу, який зумовлює необхідність оновлення управлінських підходів. Впровадження новітніх інформаційних систем, автоматизованого планування, цифрового моделювання та аналітики відкриває нові можливості для підвищення ефективності управління, але водночас вимагає якісної трансформації існуючих управлінських структур. Безперервне оновлення знань, розвиток професійних компетенцій управлінського персоналу та інтеграція нових технологій є ключовими умовами успішного функціонування системи менеджменту в сучасному середовищі.

Усі перелічені чинники обумовлюють потребу в системному удосконаленні управлінських механізмів, спрямованих на забезпечення адаптивності, стабільності та ефективного функціонування підприємства. Це передбачає не лише перегляд організаційної структури, а й оновлення

управлінських процесів, підвищення рівня управлінської культури, впровадження інноваційних методів та цифрових рішень, що відповідають сучасним вимогам і викликам галузі.

Удосконалення системи менеджменту на підприємстві є об'єктивно зумовленим процесом, який виникає під впливом численних факторів як зовнішнього, так і внутрішнього характеру. Для будівельної галузі це набуває особливої актуальності, оскільки динаміка змін у технологіях, нормативному середовищі та ринкових умовах вимагає високого рівня адаптивності управлінської системи, здатної забезпечити безперервність виробничих процесів, дотримання строків, якості виконання проєктів і загальну конкурентоспроможність підприємства.

Ефективна система управління є необхідною умовою забезпечення результативної та стабільної діяльності будь-якої організації, зокрема підприємств будівельної галузі. Сучасне підприємницьке середовище, що характеризується високим рівнем конкуренції, динамізмом ринкових змін, активним розвитком цифрових технологій та ускладненням внутрішніх і зовнішніх умов функціонування, потребує адаптивних, раціонально побудованих та системно інтегрованих управлінських моделей. Менеджмент як наука і практика управління охоплює сукупність методів, принципів, форм і підходів, що дозволяють оптимально використовувати наявні ресурси підприємства для досягнення поставлених цілей.

Сутність системи менеджменту полягає у цілеспрямованій координації управлінських функцій усіх підсистем підприємства, зокрема управління персоналом, матеріально-технічними ресурсами, фінансами, інформаційними потоками та виробничими процесами. У сучасних умовах особливого значення набуває її здатність до гнучкого реагування на виклики зовнішнього середовища, впровадження інновацій, забезпечення конкурентних переваг і дотримання принципів сталого розвитку. Розгляд ключових функцій менеджменту – планування, організації, мотивації, контролю та регулювання – дозволяє зрозуміти системну природу управління, яка охоплює як стратегічні, так і

оперативні рівні діяльності підприємства. Успішна реалізація зазначених функцій сприяє злагодженості роботи структурних підрозділів, підвищенню ефективності процесів і досягненню цілей організації.

Залежно від розміру підприємства, його організаційної структури, ринкової позиції та сфери діяльності можуть застосовуватись різні форми управління. У будівельній галузі доцільно використовувати проєктно-орієнтовані та матричні моделі, які забезпечують гнучкість і контроль над паралельним виконанням численних проєктів, враховуючи складність координації робіт, технічну специфіку та високий рівень відповідальності. Разом із цим особливої уваги заслуговує процесна побудова системи менеджменту, яка дозволяє орієнтувати управління на наскрізні бізнес-процеси, підвищуючи їх продуктивність та знижуючи витрати. Класифікація систем управління також передбачає диференціацію за рівнем централізації, характером повноважень та гнучкістю прийняття рішень, що має практичне значення при організації взаємодії між функціональними підрозділами.

Удосконалення системи менеджменту вимагає глибокого аналізу наявної моделі управління на підприємстві та вибору відповідного підходу до її трансформації. Теоретико-методологічні підходи, серед яких системний, процесний, ситуаційний, функціональний, стратегічний та інноваційний, відіграють ключову роль у побудові ефективної управлінської структури. Вони дозволяють комплексно оцінити чинники впливу на управлінську діяльність, сформулювати адаптивну стратегію та забезпечити відповідність управління поточним і перспективним завданням підприємства. Не менш важливими є принципи побудови систем менеджменту – цілісність, ієрархічність, ефективність, адаптивність, відповідальність та інші, які визначають методологічну основу управлінської діяльності та забезпечують її логічність і послідовність.

Значну роль в удосконаленні системи менеджменту відіграє впровадження сучасних управлінських методів. До них належать адміністративні, економічні, соціально-психологічні та інноваційні методи, кожен із яких має власну сферу

застосування та спрямований на вирішення конкретних управлінських завдань. Для підприємств будівельної галузі особливо важливими є інструменти проєктного менеджменту, інформаційне моделювання будівель (BIM), системи контролю витрат, методи управління ризиками та цифрові платформи, які забезпечують інтеграцію внутрішніх і зовнішніх процесів. Їх поєднання дозволяє підвищити точність планування, забезпечити ефективний контроль над виконанням робіт, мінімізувати помилки та досягти вищого рівня задоволення замовників.

Система менеджменту є багатоаспектною і динамічною структурою, яка потребує постійного вдосконалення відповідно до змін середовища, внутрішніх потреб підприємства та цілей його розвитку. У контексті будівельної галузі, де вирішальне значення має якість, своєчасність і ефективність виконання проєктів, побудова гнучкої, результативної та інноваційно орієнтованої системи управління є критично важливою. Розуміння теоретичних засад, класифікаційних підходів і сучасних інструментів менеджменту створює передумови для формування дієвих механізмів прийняття рішень, підвищення конкурентоспроможності підприємства та досягнення стабільного економічного зростання.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства як об'єкта управління

СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» є одним із провідних підприємств будівельної галузі Тернопільського регіону, що спеціалізується на проектуванні, організації та здійсненні будівельно-монтажних робіт, зокрема у сфері житлового, громадського та промислового будівництва. Підприємство функціонує в умовах ринкової економіки, що вимагає від нього високого рівня організації виробничих і управлінських процесів, гнучкого реагування на зміни ринкової кон'юнктури та постійного вдосконалення системи менеджменту.

З організаційної точки зору, СБУ «Спецбуд» є структурним підрозділом товариства з обмеженою відповідальністю «Тернопільбуд», яке має багаторічний досвід роботи у будівельній сфері. Підприємство має чітку організаційну структуру, яка передбачає наявність керівного апарату, виробничих відділів, технічного нагляду, служби безпеки праці, фінансово-економічного відділу, постачання та логістики (рис. 2.1.).



Рис. 2.1. Організаційна структура СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд»

Примітка. Складено автором на основі [13]

Такий поділ забезпечує функціональну спеціалізацію працівників, чіткість у розподілі обов'язків і відповідальності, а також дозволяє підвищити ефективність виконання управлінських функцій.

Основними видами діяльності підприємства є виконання загальнобудівельних робіт, реконструкція та модернізація об'єктів, інженерне забезпечення будівництва, монтаж металевих та залізобетонних конструкцій, а також благоустрій прилеглих територій. Підприємство активно співпрацює як із державними, так і з приватними замовниками, що свідчить про його конкурентоспроможність та динамічний розвиток.

Економічна характеристика підприємства включає аналіз ресурсного забезпечення, показників фінансово-господарської діяльності, рентабельності, обсягів виконаних робіт і ефективності використання виробничого потенціалу. Упродовж останніх років СБУ «Спецбуд» демонструє стабільні фінансові результати, зокрема зростання обсягів будівельно-монтажних робіт, що зумовлено як внутрішньою політикою підприємства, так і сприятливою кон'юктурою будівельного ринку. Виручка від реалізації продукції має тенденцію до зростання, що свідчить про високу якість наданих послуг, вдалу стратегію маркетингу та ефективну роботу з клієнтами.

Підприємство СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» здійснює свою діяльність на базі виробничих і адміністративних приміщень, що розташовані в межах міста Тернополя та приміської зони. Основні виробничі об'єкти включають складські ангари для зберігання будівельних матеріалів, майстерні для виконання підготовчих та ремонтних робіт, а також відкриті виробничі майданчики для зберігання великогабаритних конструкцій. Адміністративний корпус підприємства забезпечує належні умови для роботи управлінського персоналу та містить обладнані кабінети, конференц-зали і допоміжні приміщення. Технічне забезпечення підприємства включає автопарк спеціалізованої техніки, що складається з вантажних автомобілів, автокранів, екскаваторів, навантажувачів і міксерів для перевезення бетону. Вся техніка регулярно проходить технічний огляд, що дозволяє підтримувати її в робочому

стані. Окреме місце займає будівельне обладнання, серед якого є бетономішалки, компресори, опалубки, електроінструменти та підйомні механізми.



Рис. 2.2. Матеріально-технічна інфраструктура підприємства

Примітка. Складено автором на основі [12]

Наявність достатньої матеріально-технічної бази дає змогу підприємству виконувати повний цикл будівельних робіт: від підготовчих земляних робіт до завершального внутрішнього оздоблення об'єктів. Проте аналіз технічного стану основних фондів засвідчує, що значна частина обладнання та техніки експлуатується понад нормативний строк, що негативно впливає на продуктивність праці, знижує рівень енергоефективності та підвищує витрати на технічне обслуговування. Зважаючи на це, актуальним є питання інвестування в оновлення матеріально-технічної бази з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства, оптимізації виробничих процесів та зменшення витрат на виконання будівельно-монтажних робіт.

Кадровий потенціал підприємства є його важливою складовою. На підприємстві працюють фахівці різного профілю: інженери-будівельники, техніки, механіки, бухгалтери, економісти, менеджери проєктів та інші. Велика

увага приділяється підвищенню кваліфікації персоналу, впровадженню систем мотивації, охороні праці та створенню сприятливих умов для роботи. Це позитивно впливає на рівень продуктивності праці, дисципліну і якість виконуваних робіт.

Таблиця 2.2.

Трудові ресурси СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд»

Структура персоналу	Значення
Віком	20% 48% 32%
Освідом	32% 68%
Досвідом	25% 31%
Посадами	15% 85%

Примітка. Складено автором на основі [25]

Загальна кількість працівників СБУ Спецбуд ТОВ «Тернопільбуд» становить 65 осіб, з них:

- За віком: 20 % працівників — до 30 років, 48 % — віком від 31 до 50 років, 32 % — понад 50 років, що свідчить про збалансовану вікову структуру з перевагою досвідченого персоналу.
- За освітою: 68 % мають вищу освіту, а 32 % — професійно-технічну, що відповідає специфіці будівельної діяльності підприємства.
- За досвідом: 25 % працівників мають стаж до 5 років, 31 % — понад 10 років, решта — від 5 до 10 років, що характеризує підприємство як стабільну кадрову структуру з досвідченими фахівцями.
- За посадами: 85 % становлять робітничий персонал і 15 % — керівники та спеціалісти, що свідчить про операційно-орієнтовану діяльність підприємства.

У процесі аналізу фінансового стану підприємства СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» було проаналізовано склад і структуру активів станом на початок 2024 та кінець 2023 звітного року. Згідно з представленими даними,

загальна вартість необоротних активів на початок року становила 235 447 тис. грн, а на кінець року – 226 143 тис. грн, що свідчить про незначне зниження активів на 9 304 тис. грн або на 3,95 %, що, ймовірно, пов'язане з амортизацією основних засобів та зменшенням вартості інвестиційної нерухомості (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

Динаміка основних статей активів СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд»

Динаміка основних статей активів СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд»

Стаття активів	На початок року, тис. грн	На кінець року, тис. грн
Необоротні активи	235447	226143
Основні засоби (первісна вартість)	185276	186929
Основні засоби (знос)	114271	123199
Інвестиційна нерухомість	2620	2449
Довгострокові фінансові інвестиції	161755	159897
Оборотні активи	453044	451036
Запаси	279365	278252
Готова продукція	36274	36274
Дебіторська заборгованість за продукцію	33264	33312

Примітка. Складено автором на основі [33]

У структурі необоротних активів основну частку займають основні засоби, первісна вартість яких на кінець року становила 186 929 тис. грн. Накопичена амортизація по них досягла 123 199 тис. грн, що свідчить про значний знос активів і потребу в оновленні матеріально-технічної бази. Інвестиційна нерухомість становить 2 449 тис. грн, при цьому знос по ній на рівні 5 164 тис. грн, що також підтверджує значне фізичне старіння фондів.

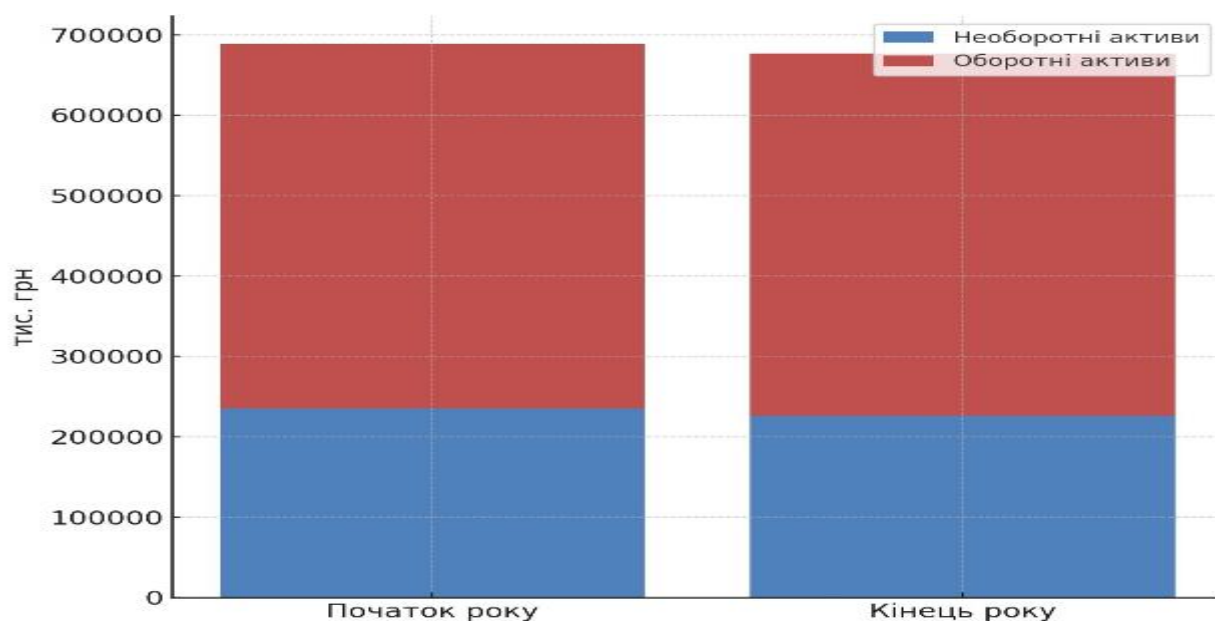


Рис. 2.3. Динаміка активів СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд»

Примітка. Складено автором на основі [33]

Графік динаміки активів СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» демонструє співвідношення між необоротними та оборотними активами на початок і кінець року. Спостерігається незначне зменшення обох груп активів, що може свідчити про консервативну фінансову політику підприємства.

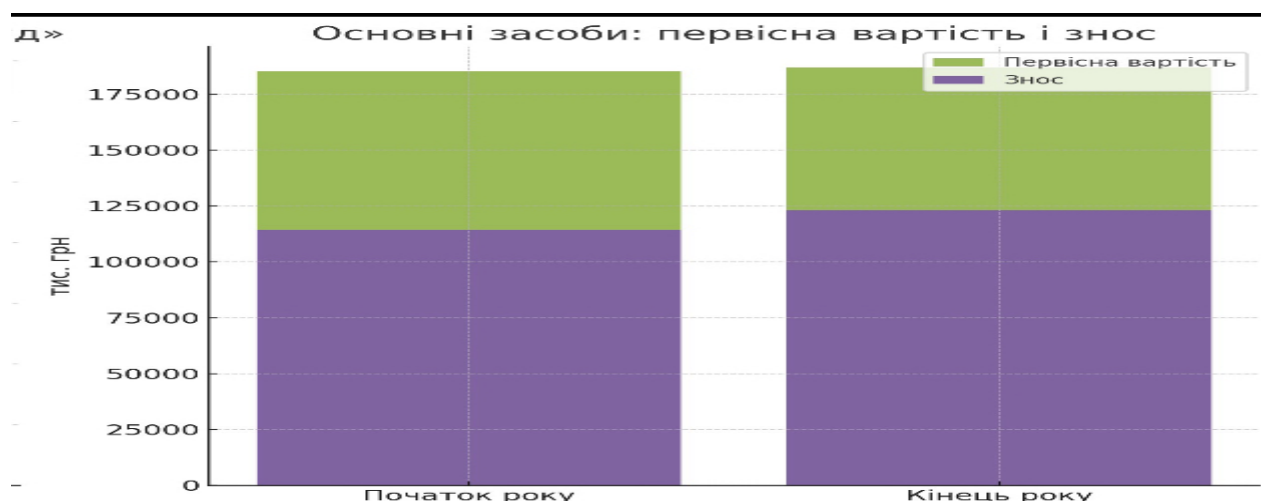


Рис. 2.4. Основні засоби: первісна вартість і знос СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд»

Примітка. Складено автором на основі [33]

Графік ілюструє зміну первісної вартості основних засобів та їх зносу. Помітно, що знос зріс, тоді як первісна вартість збільшилась незначно, що свідчить про амортизаційне старіння основного капіталу.

У процесі аналізу структури активів підприємства СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» встановлено, що на кінець звітного періоду спостерігається незначне зменшення як необоротних, так і оборотних активів, що може свідчити про стабілізацію інвестиційної діяльності та поступове згортання оборотного капіталу. Зниження загального обсягу активів зумовлено скороченням залишкової вартості основних засобів, зокрема через збільшення їхнього зносу з 114 271 тис. грн до 123 199 тис. грн. Попри це, первісна вартість основних засобів залишалася відносно стабільною і навіть зросла на 1 653 тис. грн, що свідчить про обмежене оновлення матеріально-технічної бази.

Переважання амортизаційного зносу над приростом вартості основних засобів є свідченням недостатнього рівня інвестування у модернізацію виробничих фондів. Це, у свою чергу, може негативно впливати на ефективність основної діяльності підприємства у довгостроковій перспективі та потребує актуалізації інвестиційної політики.

Крім того, підприємство має довгострокові фінансові інвестиції, обліковані за методом участі в капіталі інших підприємств, у сумі 159 897 тис. грн на кінець звітного року, що становить важливу частину активів і вказує на участь у зовнішніх господарських зв'язках.

Щодо оборотних активів, то вони залишаються практично незмінними: з 453 044 тис. грн на початок року до 451 036 тис. грн на кінець року. Найбільшу частину оборотних активів складають запаси – 278 252 тис. грн, з яких 135 508 тис. грн – це виробничі запаси. Незначну частку становить готова продукція (36 274 тис. грн) та товари (1 002 тис. грн). Обсяг дебіторської заборгованості за продукцію, роботи, послуги залишився на стабільному рівні – 33 312 тис. грн, що свідчить про контроль за розрахунками з контрагентами.

Упродовж звітного періоду підприємство демонструвало загальну тенденцію до скорочення основних фінансово-економічних показників.

Найбільше зменшення зафіксовано у вартості основних засобів — понад 10%, що свідчить про виснаження матеріально-технічної бази. Загальний обсяг активів знизився на 1,64%, при цьому доходи зменшилися менш ніж на 1%, а чистий прибуток скоротився на 5,36%, що є індикатором зниження ефективності діяльності. Незначне зменшення коефіцієнтів автономії та фінансової стабільності свідчить про підвищення фінансових ризиків і залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування (табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

**Рентабельність та фінансова стабільність СБУ «Спецбуд» ТОВ
«Тернопільбуд»**

Показник	На початок року	На кінець року	Зміна, %
Валові активи, тис. грн	688 491	677 179	-1,64
Основні засоби (залишкова вартість), тис. грн	71 005	63 730	-10,25
Дохід від реалізації, тис. грн	520 000	515 000	-0,96
Чистий прибуток, тис. грн	28 000	26 500	-5,36
Коефіцієнт автономії	0,58	0,55	-5,17
Коефіцієнт фінансової стабільності	1,38	1,30	-5,80

Примітка. Складено автором на основі [25]

СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» — підприємство з чіткою організаційною структурою, що спеціалізується на будівельно-монтажних роботах. У штаті працює 65 осіб, серед яких переважають кваліфіковані робітники та технічний персонал. Матеріально-технічна база включає адміністративні та виробничі приміщення, складські площі, спецтехніку (екскаватори, крани, бетономішалки), проте значна частина обладнання потребує оновлення через фізичне зношення. Протягом року спостерігається незначне зменшення активів (на 1,64%) та прибутку (на 5,36%), а також зниження фінансових коефіцієнтів, що свідчить про послаблення стабільності.

Незважаючи на це, підприємство має потенціал розвитку за умови модернізації технічної бази, активізації інвестицій та підвищення продуктивності праці.

2.2. Оцінка ефективності функціонування системи менеджменту

Оцінка ефективності функціонування системи управління на підприємстві СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» є важливою складовою аналізу його конкурентоспроможності та стабільності на ринку будівельних послуг. В умовах динамічного ринкового середовища результативність управлінських рішень безпосередньо впливає на рівень реалізації виробничих програм, використання ресурсного потенціалу, оперативність реагування на зміни зовнішнього середовища та якість виконання зобов'язань перед контрагентами. Системне оцінювання управлінських процесів дозволяє виявити наявні проблеми в координації дій між підрозділами, вказує на слабкі місця в організації управлінських функцій та створює передумови для формування стратегії вдосконалення. З урахуванням специфіки будівельної галузі, де важливою є точність, дисципліна та ресурсна узгодженість, ефективність управлінської системи на підприємстві повинна забезпечувати високий рівень комунікацій, чіткий розподіл обов'язків, гнучкість у прийнятті рішень та орієнтацію на довгострокові цілі розвитку.

Управлінські рішення на підприємстві СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» формуються в межах багаторівневої ієрархічної структури, яка передбачає наявність чітко визначених посадових обов'язків, відповідальності та підпорядкованості. Повноваження в межах системи управління розподілені відповідно до функціональних завдань кожного підрозділу, що створює передумови для забезпечення координації робочих процесів і мінімізації дублювання функцій. Адміністративний рівень управління сконцентрований на вирішенні стратегічних питань розвитку підприємства, зокрема щодо укладання договорів, розподілу інвестиційних ресурсів, планування основних обсягів робіт і модернізації технічної бази. Тактичний рівень, представлений керівниками

підрозділів, забезпечує щоденне планування робіт, контроль за термінами виконання будівельно-монтажних завдань, а також оперативне реагування на виробничі потреби. Оперативний рівень — майстри, бригадири — відповідає за виконання конкретних технологічних операцій відповідно до затверджених норм та графіків.

Прийняття управлінських рішень в СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» відбувається з урахуванням принципів централізації стратегічних функцій та децентралізації оперативного управління, що дозволяє поєднувати узгодженість загальної політики з гнучкістю у реагуванні на зміну умов. Важливою перевагою є те, що ключові управлінські рішення базуються на попередньому аналізі показників господарської діяльності, технічного стану об'єктів, а також на результатах взаємодії з замовниками. Водночас, деяке сповільнення внутрішніх рішень в окремих підрозділах пов'язане з відсутністю сучасної цифрової системи документообігу та обмеженістю каналів внутрішнього інформування, що знижує швидкість передачі інформації.

Система зворотного зв'язку на підприємстві носить переважно вертикальний характер, зосереджуючи передачу інформації від нижчих рівнів управління до керівництва через щоденні виробничі наради, звітність та письмові подання. Однак така модель ускладнює швидко адаптацію до непередбачуваних змін у зовнішньому середовищі, оскільки ініціативи персоналу часто проходять тривалий погоджувальний процес. При цьому потребує вдосконалення також горизонтальний зв'язок між підрозділами, який у нинішньому вигляді реалізується неформально, без закріплених регламентів чи процедур. Впровадження сучасних інструментів комунікації, таких як корпоративні месенджери, інтегровані CRM- або ERP-системи, дозволило б значно оптимізувати обмін інформацією та пришвидшити вироблення управлінських рішень.

Система управління підприємства виконує свої основні функції, забезпечуючи контроль, координацію та планування діяльності, проте її ефективність може бути значно підвищена шляхом цифровізації процесів,

посилення горизонтальної взаємодії, скорочення часу реагування на критичні ситуації та активізації внутрішнього зворотного зв'язку як інструмента адаптивного управління. Проте в умовах підвищеної конкуренції, зростаючих вимог до якості виконання робіт та необхідності ефективного реагування на виклики зовнішнього середовища особливого значення набуває якість самої управлінської системи. У цьому контексті актуальним стає аналіз рівня корпоративного управління та практик менеджменту якості, що формують внутрішню ефективність підприємства, визначають ступінь залучення персоналу до прийняття рішень і забезпечують дотримання єдиних стандартів у всіх ланках управління.

На підприємстві СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» корпоративне управління характеризується функціонуванням централізованої системи прийняття рішень, що базується на вертикальній підпорядкованості та відповідальності лінійних керівників. Водночас спостерігається обмежене впровадження сучасних принципів корпоративної взаємодії, зокрема, таких як відкритість управлінських процедур, системність у формуванні управлінських органів, залучення працівників до формування стратегічних напрямів діяльності. Управлінські процеси здебільшого зосереджені на оперативному виконанні виробничих завдань, натомість інституціоналізація стратегічних механізмів корпоративного регулювання є фрагментарною. Це зумовлює необхідність формалізації внутрішньої політики підприємства, регламентів управлінських процедур та посилення функцій управлінського контролю за дотриманням стандартів поведінки та якості управління.

Таблиця 2.6

Оцінка рівня розвитку складових корпоративного управління та менеджменту якості на СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд»

Напрямок оцінки	Характеристика стану на підприємстві
Формалізація управлінських процедур	Наявні лише основні накази та положення, без системних регламентів
Розподіл повноважень між управлінськими рівнями	Повноваження зосереджені на рівні керівника, делегування обмежене
Наявність механізмів внутрішнього контролю	Фрагментарна діяльність ревізійної служби без системного аналізу
Стандартизація процесів	Відсутні затверджені процедури з управління якістю
Залучення працівників до прийняття рішень	Рішення приймаються директивно, ініціатива знизу не стимулюється
Впровадження сучасних методів менеджменту якості	Не застосовуються TQM, ISO, Lean тощо
Зворотний зв'язок із замовниками	Збір відгуків не проводиться системно
Оцінка якості результатів діяльності	Контроль здійснюється вибірково, без чіткої системи

Примітка. Складено автором на основі [25]

Щодо елементів менеджменту якості, підприємство не демонструє ознак впровадження сертифікованих систем управління якістю за міжнародними стандартами. Контроль якості наявний лише на етапі технічного приймання завершених будівельних робіт, переважно у вигляді вибіркового технічного контролю. Відсутність чітко структурованої системи управління якістю знижує узгодженість дій між підрозділами, що може призводити до несвоєчасного виявлення відхилень у якості виконання робіт. Також не зафіксовано наявності механізмів зворотного зв'язку з замовниками щодо оцінки рівня задоволеності якістю послуг, що обмежує можливості підприємства до самовдосконалення та розвитку клієнтоорієнтованої стратегії.

Менеджмент якості у сучасному розумінні передбачає не лише контроль кінцевого продукту, а й управління всіма процесами, що впливають на результат. У випадку досліджуваного підприємства можна говорити про потребу переходу від контролюючої моделі до превентивної, орієнтованої на стандартизацію процесів, регламентування відповідальності та стимулювання ініціативи.

Застосування принципів тотального управління якістю (TQM) могло б стати одним із напрямів формування нової управлінської культури, орієнтованої на безперервне покращення.

Загальний рівень корпоративного управління та менеджменту якості на підприємстві СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» є недостатньо розвиненим для повного забезпечення ефективності управлінських рішень у сучасних умовах. Подальший розвиток управлінських практик повинен передбачати впровадження формалізованих систем корпоративного регулювання, стратегічного управління якістю та підвищення рівня управлінської відповідальності на всіх рівнях організації.

Методи оцінки ефективності системи менеджменту включають різноманітні підходи, які дають змогу не тільки виміряти результати, а й забезпечити постійне вдосконалення організаційних процесів. Одним із таких методів є застосування показників ефективності (KPI), які дозволяють визначити, наскільки організація досягає своїх стратегічних та операційних цілей. Ці показники можуть охоплювати різні аспекти діяльності, від фінансових результатів до рівня задоволення споживачів та співробітників. Також важливим інструментом є метод порівняння фактичних результатів з запланованими, що дає змогу оцінити відхилення від стандартів і вчасно вжити коригувальних заходів. Для цього використовуються системи моніторингу та аналітики, які дозволяють порівнювати реальні результати з попередньо визначеними планами або стратегічними цілями.

Іншим методом є проведення внутрішніх та зовнішніх аудитів, що дозволяє здійснити незалежну перевірку ефективності функціонування системи менеджменту. Вони сприяють виявленню не лише недоліків, а й потенційних можливостей для покращення. Додатково важливим є застосування зворотного зв'язку від працівників, клієнтів та партнерів, що дозволяє оцінити рівень задоволення від існуючих процесів і впроваджувати інновації для підвищення ефективності. Для визначення ефективності використовуються також методи оцінки ресурсної забезпеченості, зокрема аналізу того, як організація управляє

своїми людськими, фінансовими та матеріальними ресурсами. Аналіз ризиків є ще одним важливим методом, що дозволяє виявити потенційні загрози та можливості для вдосконалення системи менеджменту в умовах змінюваного середовища.



Рис. 2.7. Методи оцінки ефективності системи менеджменту

Примітка. Складено автором на основі [15]

Невід'ємною частиною оцінки ефективності є використання міжнародних стандартів, таких як ISO, що дає змогу визначити ступінь відповідності системи менеджменту загальноприйнятим вимогам та нормам. З огляду на розвиток технологій, останнім часом усе більше організацій використовують інноваційні підходи, такі як аналітика великих даних та штучний інтелект, для глибшого та точнішого аналізу функціонування системи менеджменту. Роль корпоративної культури в ефективності також не можна ігнорувати, оскільки вона значною мірою визначає готовність персоналу до змін і впровадження нових підходів в організаційні процеси. Сукупність цих методів дає можливість комплексно оцінити ефективність системи менеджменту, забезпечуючи її постійне удосконалення і адаптацію до нових вимог та умов.

СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» демонструє достатній рівень управлінської організації, однак має потенціал для вдосконалення як у сфері

прийняття управлінських рішень, так і в напрямку підвищення якості корпоративного управління та системи менеджменту якості.

Управлінські рішення здебільшого приймаються на основі традиційних підходів, з обмеженим використанням аналітичних інструментів та цифрових технологій. Це знижує швидкість реагування на зміни ринку й ефективність реалізації стратегічних цілей. Рекомендовано впровадження системи підтримки управлінських рішень, побудованої на основі сучасного програмного забезпечення та чітко визначених показників ефективності. У сфері корпоративного управління спостерігається чітка ієрархічна структура, проте не повною мірою реалізуються принципи прозорості, відповідальності та стратегічного планування. Доцільним є перегляд політики розподілу ролей між управлінськими ланками та активне залучення працівників до процесів удосконалення.

СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» впровадило базові елементи системи менеджменту якості відповідно до міжнародних стандартів, однак процеси постійного поліпшення та внутрішнього аудиту потребують більшої системності. СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» має значний потенціал для підвищення ефективності менеджменту шляхом цифровізації управління, удосконалення системи прийняття рішень, посилення принципів корпоративного управління та цілісного впровадження системи управління якістю.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У сучасних умовах господарювання ефективна система менеджменту є не лише запорукою стабільної діяльності підприємства, а й необхідною умовою для його розвитку, конкурентоспроможності та здатності адаптуватись до постійних змін у зовнішньому середовищі. Для підприємств будівельної галузі, зокрема таких, як СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд», що функціонують у висококонкурентному середовищі та працюють з різноманітними замовниками — державними і приватними, удосконалення управлінських процесів є критично важливим для досягнення стратегічних цілей.

На основі виявлених недоліків у функціонуванні системи менеджменту підприємства СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд», особливу увагу слід зосередити на вдосконаленні процесу прийняття управлінських рішень. Саме цей процес є основою ефективної управлінської діяльності, оскільки від правильності, обґрунтованості та своєчасності прийнятих рішень залежить досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. В умовах динамічного середовища будівельної галузі важливо забезпечити системний підхід до управлінського процесу, який передбачає чітку логіку, застосування сучасних аналітичних методів та інтеграцію цифрових технологій. У зв'язку з цим пропонується впровадити низку практичних заходів, спрямованих на підвищення ефективності управлінського процесу.

Передусім доцільним є впровадження формалізованої системи прийняття рішень, яка базуватиметься на попередньому аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Рекомендується створити внутрішній регламент управлінського процесу, в якому буде визначено послідовність дій, відповідальних осіб, форми збору даних і критерії оцінки варіантів рішень. Такий підхід дозволить мінімізувати вплив суб'єктивного чинника та забезпечити більшу об'єктивність при ухваленні управлінських рішень.

Наступним кроком має стати впровадження інформаційно-аналітичних систем, зокрема програмного забезпечення для управлінського обліку та планування (наприклад, систем типу ERP або CRM). Це дозволить керівництву оперативно отримувати дані щодо фінансових показників, виконання проєктів, залишків ресурсів, навантаження працівників тощо. В результаті управлінські рішення зможуть прийматися на основі актуальної, точної та цілісної інформації.

Також доцільно запровадити регулярне стратегічне і тактичне планування із залученням середнього та нижчого управлінського персоналу. Це сприятиме підвищенню мотивації, зростанню відповідальності та формуванню командного підходу до вирішення виробничих завдань. Додатковим інструментом покращення процесу прийняття рішень може стати використання SWOT-аналізу, аналізу ризиків, а також бенчмаркінгу — порівняння з найкращими практиками інших успішних підприємств у галузі.

У межах поточних змін важливо забезпечити підвищення кваліфікації управлінського персоналу. Рекомендується організовувати семінари, тренінги та навчальні курси з тематики стратегічного менеджменту, лідерства, фінансової грамотності та цифрових технологій. Це сприятиме розвитку управлінського мислення, здатності до прогнозування та гнучкості в умовах нестабільності.

Впровадження запропонованих заходів дозволить суттєво підвищити ефективність управлінських рішень, знизити ймовірність помилок, скоротити час реагування на зовнішні виклики та посилити конкурентні позиції підприємства на ринку будівельних послуг.

Корпоративне управління є основою ефективного функціонування будь-якого підприємства, оскільки воно визначає механізми розподілу відповідальності, контролю, комунікацій між управлінськими рівнями та формування стратегії розвитку. Для підприємства СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд», яке функціонує у динамічній та конкурентній галузі, як будівництво, удосконалення корпоративного управління є ключовим чинником сталого зростання, прозорості діяльності та ефективної взаємодії між усіма учасниками виробничого процесу.

Аналіз чинної моделі управління на підприємстві виявив низку проблем, зокрема, надмірну централізацію повноважень, слабку горизонтальну комунікацію між підрозділами, відсутність механізмів стратегічного контролю та недостатнє залучення працівників до ухвалення рішень. Така ситуація призводить до перевантаження керівників вищої ланки, зниження ініціативності в середовищі середнього менеджменту, а також зменшення гнучкості та адаптивності підприємства до ринкових змін.

Для розв'язання цих проблем першочергово варто модернізувати організаційну структуру, створивши гнучкіші та більш децентралізовані управлінські блоки. Це передбачає делегування частини управлінських повноважень на рівень фахівців і керівників підрозділів з одночасним посиленням відповідальності за прийняті рішення. Такий підхід сприятиме оперативнішому реагуванню на виробничі виклики та покращенню ефективності внутрішньої координації.

Важливим напрямом удосконалення є впровадження політики корпоративної прозорості. Підприємству доцільно розробити внутрішні документи, які регламентуватимуть принципи етики, запобігання конфлікту інтересів, відповідальність керівників перед власниками та працівниками. Установлення регулярної системи звітності за результатами діяльності (наприклад, щоквартальні внутрішні звіти про виконання планів, бюджетів, дотримання строків проєктів) дозволить створити атмосферу довіри й контролю в колективі.

Ще одним важливим елементом удосконалення корпоративного управління є формування ефективної системи стратегічного планування. Наразі планування на підприємстві має переважно оперативно-тактичний характер. Тому пропонується започаткувати підготовку середньострокових стратегічних планів (на 2–3 роки), які б включали основні напрямки розвитку, розширення ринку, інновацій, освоєння нових видів діяльності тощо. При цьому до формування таких планів варто залучати представників усіх ключових підрозділів підприємства.

Удосконалення корпоративного управління також передбачає розвиток корпоративної культури, орієнтованої на спільні цінності, відкритість, взаємоповагу та прагнення до інновацій. Зокрема, рекомендується започаткувати внутрішні програми визнання досягнень працівників, стимулювання ініціатив та обміну досвідом між підрозділами. Важливу роль у цьому процесі відіграватимуть внутрішні комунікаційні платформи — електронні дошки оголошень, регулярні зустрічі керівників з колективами, а також щомісячні інформаційні бюлетені.

Крім того, доцільно створити дорадчий орган — внутрішню наглядову раду або дорадчу комісію, до якої могли б входити представники власників, керівники відділів, провідні спеціалісти. Завданням такого органу було б моніторинг реалізації стратегічних цілей, оцінка ефективності управління, а також формування пропозицій для вдосконалення діяльності підприємства.

Удосконалення системи корпоративного управління на СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» має базуватись на принципах децентралізації, прозорості, плановості, стратегічної орієнтації та внутрішньої відповідальності. Це дозволить підприємству підвищити ефективність управлінських процесів, зміцнити корпоративну єдність і закласти підґрунтя для сталого розвитку в умовах зростаючої конкуренції на ринку будівельних послуг.

Менеджмент якості є однією з ключових складових загальної системи управління підприємством, оскільки забезпечує орієнтацію на потреби замовників, відповідність стандартам та нормативним вимогам, ефективність виробничих процесів і високу репутацію на ринку. Для будівельного підприємства СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд», яке виконує складні інженерно-технічні проекти, система якості має не тільки регулювати технологічні аспекти діяльності, а й забезпечувати комплексне управління всіма процесами, що впливають на кінцевий результат. Аналіз поточного стану менеджменту якості на підприємстві виявив, що, попри існування окремих елементів контролю, загальна система є несформованою, не інтегрована в управлінську діяльність і не відповідає сучасним вимогам.

Першим кроком до вдосконалення менеджменту якості має стати впровадження системи управління якістю (СУЯ) відповідно до міжнародного стандарту ISO 9001:2015. Цей стандарт передбачає чітку структуру управління, засновану на процесному підході, орієнтації на задоволення потреб клієнтів, аналізі ризиків, постійному вдосконаленні та залученні всіх працівників до процесу підвищення якості. Для цього необхідно розробити та впровадити низку внутрішніх документів: політику у сфері якості, процедури контролю, схеми відповідальності, форму реєстрації невідповідностей, план коригувальних дій та систему внутрішнього аудиту.

Наступним етапом має бути формування команди якості — структурного підрозділу або робочої групи, яка відповідатиме за впровадження і підтримку СУЯ. До її складу слід включити фахівців з виробництва, контролю, проєктування, економіки та логістики. Така команда повинна забезпечити узгодженість дій між різними підрозділами підприємства, координацію процедур оцінки якості на кожному етапі виконання проєкту та формування звітності за результатами аналізу.

Окрему увагу варто приділити впровадженню системи управління ризиками. У будівельній сфері поширеними є ризики, пов'язані з порушенням строків, відхиленням від проєктної документації, нестабільною якістю матеріалів або зміною вимог замовника. Необхідно визначити критичні точки у процесі будівництва, розробити карту ризиків та систему превентивних заходів. Наприклад, обов'язкове попереднє тестування матеріалів, впровадження етапного контролю якості робіт, формалізоване погодження змін у технічних умовах з боку замовника.

Ще одним елементом удосконалення є цифровізація системи якості. На підприємстві доцільно впровадити програмне забезпечення для моніторингу показників якості, реєстрації скарг замовників, планування перевірок та обліку невідповідностей. Такий підхід дозволить у реальному часі аналізувати стан якості, оперативно реагувати на відхилення та формувати базу даних для подальшого вдосконалення процесів. Окрім того, впровадження електронного

документообігу забезпечить прозорість і зручність роботи з технічною документацією, актами перевірки, сертифікатами якості тощо.

Крім технічних аспектів, надзвичайно важливим є формування культури якості серед працівників. Для цього варто впровадити систему мотивації, яка передбачатиме матеріальне та моральне заохочення за дотримання стандартів якості, зниження рівня браку, впровадження раціоналізаторських пропозицій. Рекомендується організовувати регулярні навчання, семінари та тренінги з питань управління якістю, відповідальності за результат та орієнтації на клієнта. Також доцільним є запровадження щоквартального аналізу рівня задоволеності замовників, який дозволить виявляти системні слабкі місця в обслуговуванні та організації роботи.

Щоб забезпечити сталість змін, підприємство має запровадити внутрішню процедуру щорічного перегляду системи якості. Це дозволить оновлювати політику у сфері якості, враховувати зміни законодавства, ринку, технологій та очікувань клієнтів. У межах цього перегляду варто проводити внутрішні аудити, збирати пропозиції з підрозділів, оцінювати результати запроваджених змін і розробляти план наступного циклу удосконалення.

Удосконалення системи менеджменту якості на підприємстві СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» має здійснюватися як комплексний і безперервний процес. Він передбачає інтеграцію стандартів якості в усі сфери діяльності підприємства, від технічної підготовки до післяпроектного обслуговування, розвиток компетентностей персоналу, цифровізацію процесів контролю та формування внутрішньої культури якості. Тільки за умови послідовної реалізації цих змін підприємство зможе досягти стабільного високого рівня продуктивності, зростання клієнтської довіри та сталого розвитку в умовах конкурентного ринку.

В час цифрової трансформації ефективність управління підприємством усе більше залежить від здатності впроваджувати сучасні інформаційно-комунікаційні технології. Цифровізація дозволяє не лише автоматизувати рутинні процеси, зменшити кількість помилок та підвищити швидкість

ухвалення рішень, але й створити нову якість взаємодії між підрозділами, підвищити прозорість управління та посилити контроль над усіма аспектами діяльності підприємства. Для СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» використання цифрових інструментів є логічним етапом розвитку управлінської системи, особливо з огляду на необхідність контролю за великою кількістю будівельних проєктів, матеріально-технічного забезпечення та координації дій персоналу.

На сьогодні СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» використовує обмежений набір цифрових засобів — переважно базове бухгалтерське програмне забезпечення та стандартні офісні пакети для обміну інформацією. Проте ці інструменти не забезпечують належного рівня автоматизації процесів управління, не дозволяють вчасно реагувати на відхилення в процесах, і не інтегрують усі структурні елементи підприємства в єдину інформаційну систему. З огляду на це, актуальним є розроблення цифрової стратегії підприємства, яка передбачатиме впровадження комплексу рішень у кількох ключових напрямках.

По-перше, варто звернути увагу на впровадження ERP-системи (Enterprise Resource Planning), яка забезпечить єдину платформу для обліку матеріалів, управління кадрами, планування витрат, контролю виконання замовлень та звітності. ERP-система дозволяє інтегрувати всі виробничі та адміністративні підрозділи, забезпечуючи централізований доступ до актуальних даних, швидке формування звітів, планування логістики та контроль закупівель. Наприклад, впровадження такої системи дозволить автоматизувати облік витрат на конкретний будівельний об'єкт, що у свою чергу підвищить точність розрахунків собівартості та ефективність розподілу ресурсів.

По-друге, актуальним є використання CRM-систем (Customer Relationship Management) для роботи з клієнтами. Це особливо важливо в умовах зростаючої конкуренції на ринку будівництва, де якісна комунікація з замовниками відіграє вирішальну роль. CRM-система дозволяє відстежувати історію взаємодії з клієнтами, прогнозувати потреби, фіксувати умови контрактів, контролювати виконання зобов'язань, формувати персоналізовані пропозиції та збирати

зворотний зв'язок. Таким чином, підприємство зможе зміцнити лояльність клієнтів, підвищити рівень задоволеності послугами та збільшити кількість повторних замовлень.

По-третє, важливо розглянути впровадження програм для управління проєктами (Project Management Software), зокрема в частині календарного планування, контролю виконання робіт, моніторингу термінів та витрат. Інструменти типу Microsoft Project, Asana, Trello або вітчизняні аналоги дозволяють координувати дії команд, оперативно розподіляти завдання, аналізувати навантаження, виявляти затримки та приймати коригувальні рішення. Це особливо важливо у будівництві, де зволікання з виконанням одного етапу може затримати весь проєкт і спричинити значні фінансові втрати.

Четвертим напрямком є впровадження цифрових інструментів для управління якістю — наприклад, спеціалізованих платформ для контролю дефектів, фотофіксації етапів робіт, інтеграції з системами внутрішнього аудиту. Це дозволить знизити кількість порушень стандартів, оперативно виявляти дефекти, вести аналітику повторюваних помилок, а також підвищити рівень відповідальності виконавців. Цифровий контроль якості здатен не лише покращити репутацію підприємства, але й скоротити витрати на виправлення недоліків у майбутньому. Варто відзначити потенціал впровадження технологій штучного інтелекту та аналітики даних. Наприклад, збирання інформації про витрати, строки та трудовитрати з кількох об'єктів дає змогу формувати прогностичні моделі ефективності, виявляти закономірності перевитрат чи затримок, а також моделювати сценарії реалізації нових проєктів. Це створює умови для переходу від інтуїтивного до аналітичного управління.

Крім того, впровадження хмарних технологій дозволить забезпечити доступ до інформації з будь-якої точки, зменшити залежність від локального обладнання та підвищити мобільність персоналу. Особливо це актуально для будівельної галузі, де багато процесів відбуваються на виїзних об'єктах. Онлайн-доступ до документації, кошторисів, технічних завдань та звітів забезпечить оперативність і точність виконання завдань.

Однак впровадження цифрових технологій потребує певних передумов: наявності фахівців з ІТ-підтримки, належного рівня комп'ютерної грамотності персоналу, захисту інформації та готовності до змін з боку працівників. У зв'язку з цим важливо супроводжувати цифрову трансформацію навчальними заходами, розробленням нових регламентів роботи, адаптацією мотиваційної системи та послідовною модернізацією ІТ-інфраструктури.

Цифрова трансформація управління на СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» повинна стати пріоритетним напрямком удосконалення менеджменту. Її реалізація дозволить автоматизувати ключові бізнес-процеси, підвищити точність прийняття рішень, зменшити втрати часу та ресурсів, забезпечити прозорість і контроль, а також вивести підприємство на якісно новий рівень конкурентоспроможності.

Результати аналізу напрямів вдосконалення системи менеджменту на СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» представлено в табл.3.1.

Таблиця 3.1.

№ підпункту	Напрямок удосконалення	Суть проблеми	Запропоновані шляхи вдосконалення	Очікуваний результат
1	Прийняття управлінських рішень	Відсутність чіткої системи аналізу та алгоритмів ухвалення рішень	Впровадження регламентів, системний аналіз даних, підвищення управлінської кваліфікації	Підвищення обґрунтованості рішень, зменшення управлінських ризиків
2	Корпоративне управління	Недостатня прозорість управлінських структур, низький рівень підзвітності	Формування організаційної структури, внутрішній аудит, розвиток корпоративної культури	Покращення комунікацій, підвищення відповідальності керівного складу
3	Система менеджменту якості	Відсутність стандартизованих процедур контролю якості	Впровадження стандартів ISO 9001, розробка внутрішніх регламентів, оцінка якості	Зростання довіри клієнтів, стабільність якості будівельних послуг
4	Стратегічне планування	Відсутність чіткого стратегічного бачення та довгострокових орієнтирів	SWOT-аналіз, визначення стратегічних цілей, формування плану розвитку	Зростання конкурентоспроможності, довгострокова стабільність
5	Цифрова трансформація управління	Ручне керування процесами, обмежена автоматизація, слабка аналітика	ERP/CRM-системи, управління проектами, цифрові інструменти для якості, навчання персоналу	Оптимізація ресурсів, аналітичне управління, ефективна взаємодія між підрозділами

Примітка. Складено автором на основі [12]

Ефективне функціонування системи менеджменту на СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» потребує комплексного вдосконалення ключових управлінських напрямів.

Шляхи вдосконалення передбачають створення чітких процедур ухвалення рішень, формування прозорої управлінської структури, впровадження системи менеджменту якості відповідно до міжнародних стандартів, розробку стратегічних документів та активну цифрову трансформацію. Такий підхід дозволяє забезпечити злагоджену роботу всіх структурних підрозділів, підвищити ефективність управління ресурсами та забезпечити стабільний розвиток підприємства в умовах конкурентного ринку. Впровадження запропонованих заходів сприятиме формуванню сучасної, гнучкої та ефективної системи менеджменту, що відповідатиме вимогам часу й забезпечить сталу ділову активність підприємства на ринку будівельних послуг.

ВИСНОВКИ

1. Удосконалення системи менеджменту на підприємстві засвідчили важливість системного підходу до управління, що базується на принципах стратегічності, науковості, гнучкості та орієнтації на результат. Було визначено, що ефективна система менеджменту має охоплювати всі ключові функції управління – планування, організацію, мотивацію, контроль і комунікацію – та забезпечувати взаємозв'язок між ними. Важливою складовою удосконалення виступає інтеграція сучасних підходів до управління, таких як процесний, ситуаційний, проектний, а також впровадження цифрових технологій та систем управління якістю.

2. В процесі аналізу системи менеджменту на підприємстві було виявлено як сильні сторони, так і наявні проблеми. До позитивних аспектів можна віднести чітке розмежування управлінських функцій, наявність відповідального персоналу, усталеність процесів планування та обліку. Разом із тим, були виявлені певні недоліки, зокрема недостатня адаптивність управлінських рішень до змін ринку, фрагментарність системи стратегічного управління, слабка інтеграція ІТ-рішень, а також обмежене використання методів моніторингу ефективності управлінської діяльності.

3. Організаційно-економічна характеристика підприємства дозволила отримати уявлення про його виробничі, кадрові, фінансові ресурси, структуру управління, ринки збуту та загальний рівень конкурентоспроможності. Було встановлено, що підприємство має стабільні позиції на регіональному ринку, функціонує у сфері будівництва, активно співпрацює з державними та приватними замовниками, однак зіштовхується з викликами, пов'язаними зі зростанням конкуренції, потребою в модернізації технічної бази, оновленні кадрового потенціалу й управлінських підходів.

4. Оцінка ефективності функціонування системи менеджменту виявила, що хоча загалом управлінська система підприємства виконує свої функції, її результативність потребує підвищення. Недостатня швидкість реагування на зміни зовнішнього середовища, невисокий рівень стратегічного планування,

часткова неузгодженість між підрозділами, обмежена інноваційна активність та невисока мотивація персоналу гальмують підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

5. Шляхи удосконалення системи менеджменту передбачають комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління. До них віднесено: впровадження сучасної організаційної структури з чітко визначеними зонами відповідальності; посилення стратегічного управління через розробку довгострокових планів розвитку; модернізацію системи прийняття управлінських рішень із застосуванням програмного забезпечення; підвищення кваліфікації управлінського персоналу; цифрову трансформацію внутрішніх процесів підприємства; удосконалення системи мотивації працівників; впровадження системи управління якістю відповідно до стандартів ISO. Усі ці дії в комплексі дозволять сформувати сучасну, адаптивну та результативну систему менеджменту, здатну забезпечити сталий розвиток підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища.

